
Análisis, descripción y valoración de cargos

PRESENTACION

Este manual ha sido elaborado y diseñado de tal forma a conocer, aprender e interiorizarse sobre los conceptos de la Gestión de Nómina que se utiliza en la mayoría de las empresas. Es importante indicar que; el que todos los temas que abordaremos en este manual son las vigentes en el ámbito empresarial y nos permitirán poder ir descubriendo las ventajas y beneficios de contar con una buena gestión de la nómina.

Este material será utilizado en los cursos y programas de formación del sistema e- learning del área de Administración y Gestión del Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP).

La aplicación de este material espera contribuir a la formación y capacitación de los alumnos de la institución.

RESPONSABLE DE ELABORACIÓN

MAE Lic. María Fátima Paredes Cabrera

ÍNDICE

Temas	Pag.
Introducción.....	5
Concepción del trabajo.....	6
Sistemas sociotécnicos del diseño de cargos.....	7
Ampliación de tareas.....	8 - 10
La Teoría “Z”.....	10
Los grupos (semi) autónomos.....	11
La reingeniería.....	11
Recursos Humanos.....	12
Panorama Actual.....	12 - 14
Proceso de Análisis de Cargos.....	15 - 18
Los Perfiles de los cargos.....	18 - 23
Confección del análisis y descripción del cargo.....	23 – 28
Bibliografía.....	29

INTRODUCCIÓN

El análisis y la descripción de cargos como punto de partida en la gestión de los recursos humanos desempeña un importante papel en el estudio de trabajo y es un proceso investigativo en función de obtener información sobre las características del trabajo y los requerimientos humanos que se desarrollan en el proceso laboral.

Las características del trabajo, reflejadas en el análisis, la descripción y valoración, las especificaciones y el perfil de los cargos, constituyen la base objetiva en el proceso hombre- trabajo. Es una herramienta que permite una visión clara y definitiva de los procesos y operaciones que se dan dentro de la empresa.

El análisis, descripción y valoración de cargos es un punto de partida para la solución de numerosos problemas de recursos humanos. Tiene múltiples usos en todas las esferas, en la que puede destacar: en el subsistema de organización: planeación de la fuerza de trabajo, la valoración de cargos, la administración de salarios, métodos de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional; en el desarrollo y la formación: el reclutamiento, la selección, los planes de carreras, la promoción evaluación de los directivos y los colaboradores, evaluaciones de desempeño y en lo social: los proyectos de equipos de trabajo, los planes de comunicación y motivación.

En este contenido podremos interpretar las herramientas para la elaboración de análisis, descripción y la valoración de cargos y el conocimiento de los distintos métodos cuantitativos.

2. Análisis, descripción y valoración de cargos



2.1 Concepción del Trabajo

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

El trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia.

Las distribución del trabajo por sus miembros, por el sexo, la edad y las características físicas, se ubicaron en el primer momento de la división del trabajo presentado así un carácter natural espontáneo.

La evolución histórica del proceso de trabajo sigue en las diferentes etapas y en correspondencia con el desarrollo científico – técnico.

2.1.1 Sistemas sociotécnicos del diseño de cargos

En la década del 50 los enfoques sistémicos influyen en el trabajo y las organizaciones y sientan las bases de los sistemas sociotécnicos que tienen la importancia de combinar los factores tecnológicos con los factores sociales.

El enfoque de sistemas sociotécnicos en el diseño de cargos busca concentrarse en un todo interrelacionado.

Hay elementos técnicos del proceso de trabajo, que surgen a partir de la década de los 60 del siglo XX y subsisten hasta el momento actual.

Los enfoques de sistemas sociotécnicos tienen gran aplicación en la organización del trabajo, organización de la producción y los servicios, organización de la dirección y el diseño de cargos, los que se traducen en metodologías que tratan de resolver la motivación, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales.

Las metodologías son:

Rotación de puestos

La rotación de puestos consiste en mover a los trabajadores de una tarea para otra.

Las características son:

- no implica cambio del tipo de tarea o actividad
- mover a un empleado hacia otro cargo, sin fijarlo
- siguen siendo repetitivas, simples
- las tareas son del mismo grupo
- no hay necesidad de calificación anterior
- no hay métodos o técnicas nuevas
- no hay que aumentar necesariamente sus responsabilidades

El objetivo es:

- diversificar las tareas.
- aumentar el interés por el trabajo
- atenuar la fatiga con el cambio de actividad

Ampliación de tareas

En la ampliación se pretende superar la excesiva fragmentación de las actividades, agrupando o mejor dicho sumando en un mismo puesto de trabajo varias tareas de una misma naturaleza, de la misma complejidad y calificación.

Con la ampliación del cargo se trata de combatir la monotonía en el trabajo, la tendencia a lo marcadamente tecnológico ocasionado por los métodos de producción en serie. Las personas son motivadas por el trabajo significativo que lleva al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Los objetivos de ampliación del cargo son:

- significación del trabajo
- innovación
- motivar la aceptación de responsabilidad para los niveles más bajos de la organización
- ofrecer oportunidades significativas
- satisfacción de las necesidades sociales y personales.
- contribuir o reducir la monotonía
- aumentar el interés

Herzberg, F., (1966) es uno de los pioneros que propone el enriquecimiento del cargo. El enriquecimiento consiste en ampliar los objetivos y la responsabilidad ante las tareas del cargo.

Las características del enriquecimiento de cargos son:

- trabajo significativo
- el contenido del cargo está relacionado con la satisfacción en el mismo.
- satisfacción en el cargo es la principal motivación del trabajo
- capacidad de expresión
- autonomía
- libertad personal

Se aplica al integrar las tareas de ejecución con las funciones técnicas, como son:

- preparación del trabajo
- mantenimiento
- planificación
- control

La teoría del enriquecimiento del puesto de Hackman, R., y Lawler, E., (1974) ponen al hombre en el centro del diseño del cargo e identifican cuatro dimensiones de un cargo:

- variedad
- autonomía
- identidad con la tarea
- feedback

En un cargo que posea esas cuatro dimensiones en alto nivel, cuanto mejor y mayor sea el desempeño del empleado, mayor será la satisfacción obtenida con la experiencia.

Varios estudios han incluido experimentalmente cambios en el diseño de cargos, utilizando seis dimensiones, definidas por Turner, A., y Lawrence, P., (1965) de la siguiente manera:

- Variedad. Reside en la gama de operaciones del trabajo o en el uso de diversos equipos y procedimientos que el cargo exige del trabajador. Los cargos con elevada variedad son más desafiantes, ya que los empleados deben usar una amplia gama de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.
- Autonomía. Se refiere a la mayor autonomía que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que deberá utilizar y decidir que deberá seguir.
- Identificar con la tarea. Se refiere a la posibilidad del empleado de realizar el segmento de trabajo entero o global y poder identificar claramente los resultados de sus esfuerzos.
- Feedback. Se refiere a la información que el empleado recibe mientras está trabajando y que le revela la forma como está desempeñando su tarea.
- Relaciones con otros. Se refiere al grado en que el cargo permite que el empleado en el trabajo establezca relaciones informales.
- Oportunidades de amistad. Se refiere al grado en que el cargo permite al empleado hacer amigos en el trabajo.

Lawler, E., y Hackman, R., (1974) confirman en sus investigaciones la influencia de esas seis dimensiones en la motivación y satisfacción de los empleados:

- las cuatro dimensiones profundas afectan la calidad del trabajo más fuertemente que la productividad

- las cuatro dimensiones profundas afectan fuertemente la satisfacción, la motivación y el ausentismo
- las dimensiones interpersonales (relaciones con otros y oportunidades de amistad) tienen poco impacto en la satisfacción personal y en la motivación
- las cuatro dimensiones deben estar presentes para se cumpla enteramente su finalidad
- hay grandes diferencias individuales en la manera como los empleados reaccionan a los trabajos con dimensiones profundas en alto grado
- muchos cargos gerenciales y de oficina son tan bajos en las dimensiones profundas, como lo son los cargos de líneas de montaje
- muchas veces, los supervisores no se dan cuenta de los cargos de sus subordinados
- el supervisor es, muchas veces, el mayor bloqueo al enriquecimiento del cargo
- la ampliación del cargo produce deseo de mayor ampliación, el cual genera a su vez un deseo superior de mejoramiento.

En este período Thorsrud, E., (1972) propone nuevos métodos para el diseño de los cargos a partir de las siguientes hipótesis:

- ampliación o enriquecimiento de los cargos
- mejoría de las condiciones para un aprendizaje continuo en los cargos, a través del aumento de la variación, de mayor control de los inputs y outputs de la tarea y de introducirse en los procesos de resolución de problemas en el cargo
- participación en la coordinación y toma de decisiones reforzadas con el aprendizaje y la resolución de problemas
- apoyo social y respeto mutuo
- relaciones significativas entre el cargo y el mundo exterior
- un mejor futuro"

La teoría "Z"

La teoría "Z" (Ouchi, W., 1979) idealizada por los japoneses compagina los intereses por la producción como en la teoría "X" y el interés por el hombre como en la Teoría "Y", pero además logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo.

Así, existe una tendencia actual a mostrar enfoques y puede citarse la denominada teoría "Y" de Douglas McGregor en contraposición de la "X", ya que en la nueva teoría se plantea que el ser humano no sólo acepta responsabilidad sino que también la busca, así como que no sólo la amenaza y el castigo son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos.

La Teoría Z es centrar el interés en las personas, en los valores y objetivos compartidos y la participación de los trabajadores a través de los círculos de calidad.

A principios de la década de los años 80 surgió en los Estados Unidos la "Teoría de la Excelencia" lo que fue una revolución en el mundo empresarial.

Los grupos (semi) autónomos

Los distintos modelos de sistemas productivos han llegado hasta nuestros días y son una combinación de los factores tecnología, procesos y personas.

Los grupos (semi)autónomos integran varias personas configurando la organización del trabajo la mezcla de personas, recursos y economía del tiempo, la organización de la producción o de los servicios (las relaciones de operaciones y logística) y la organización de la dirección.

La integración de grupos (semi)autónomos que van más allá del puesto de trabajo, del área del taller, de la sección, del departamento, a nivel de procesos o proyectos de la empresa.

Los grupos (semi)autónomos tienen dos dimensiones una desde el punto de vista técnico, el proceso de trabajo y la dimensión social cobra verdadera importancia de las empresa.

En los modelos productivos de gestión integrados y los sistemas de trabajo en los grupos (semi)autónomos las exigencias no pueden ser individuales sino grupales.

El nivel de integración asimila la ejecución más las funciones intelectuales o de dirección se trata de subsistemas integrados en tiempo y espacio y en el mismo grupo de personas.

La Reingeniería

La Reingeniería de Hammer, M., y Champy, J. (1994) tiene su centro en concepto de proceso y definen como un proceso de negocios "un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente".

Los tipos de cambios que produce la Reingeniería:

1. Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de procesos.
2. Los oficios cambian: de tareas simples a trabajos multidimensionales (polivalentes).

3. El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
4. La preparación para el oficio se modifica: de entrenamiento a educación.
5. El enfoque de medidas de atribuciones y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
6. Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
7. Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.

Las características de la Reingeniería, de los procesos de negocio rediseñados son:

1. Varios oficios se combinan en uno.
2. Los trabajadores toman decisiones (expresadas tanto en el enriquecimiento horizontal como vertical).
3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural (los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas).
4. Los procesos tienen múltiples versiones (fin de la estandarización).
5. El trabajo se realiza en el sitio razonable.
6. Se reducen las verificaciones y los controles.
7. La conciliación se minimiza.

Recursos humanos

El término recursos humanos, según Puchol, I. (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada escuela de las relaciones humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés. el primer congreso mundial sobre recursos humanos fue en Washington en 1986.

Panorama actual

Los cambios ocurridos en los últimos años (última década del siglo XX y lo que va del siglo XXI) en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Se puede afirmar que en el panorama actual de la gestión coexisten y se complementan diferentes posiciones teóricas y metodológicas.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y

se considera al psicólogo David Mc Clelland uno de los pioneros. Luego es retomado en los 90 con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

El concepto actual de las competencias laborales es uno, de los conceptos pioneros, que permitió la integración y colaboración del trabajo.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

En el funcionamiento del mundo empresarial hay funciones de dirección como la planificación, organización, liderazgo y el control pero por las exigencias de la gestión se produce una nueva función de las organizaciones, surgen entonces los sistemas de gestión global.

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano.

El modelo de "producción ajustada, aligerada, o de alto rendimiento" (Lean Production) es otro que aporta a la organización de producción, dirección, el diseño de cargos y al análisis y descripción de cargos.

El modelo de producción ajustada desarrollado fundamentalmente en Japón (como es el caso del llamado toyotismo) en EU, y Europa. Ahalama, R., (2004) señala "la producción ajustada, tiene como prioridad el incremento de la productividad, y la creación de condiciones para la competitividad y el empleo, reconoce que es necesario prestar mayor atención a la vida laboral y familiar."

Los sistemas de producción ajustada, de alto rendimiento o Learn Production son más productivos y tienen sus objetivos en los costos, la calidad, y el tiempo.

Los sistemas de Producción Ajustada se basan en la flexibilidad de las tareas, la identificación con el objetivo de la calidad total y el mejoramiento continuo y también pretenden atender las necesidades de los trabajadores.

La Producción Ajustada o de alto rendimiento se basa en:

- Rotación de puestos
- Gestión de Calidad Total
- Existencias Justo a Tiempo

- Trabajo en Equipo
- Delegación de mayor responsabilidad
- Toma de decisiones que pasa de las estructuras de dirección a los grupos constituidos
- Integración de funciones con el objetivo de incrementar la calidad
- Incremento continuo de la productividad
- Respuestas acordes a las exigencias de las nuevas tecnologías.
- la participación en los beneficios
- estabilidad en el empleo
- remuneración en función de las competencias
- las calificaciones
- programas de socialización para infundir valores de la organización.

Estos elementos de carácter o dimensión técnica pretende conjugarse con algunos elementos psicológicos y sociales.

La teoría "Alfa" cuyo autor es Francisco Javier Palom, formula el papel preponderante del conocimiento y del otorgamiento de poder, las cuales son consideradas las claves de la dirección contemporánea.

La sociedad futura es la sociedad del conocimiento Drucker, P. (1992) y se introducen técnicas de planeación estratégica de los recursos humanos. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad.

En la época del renacimiento trajo a la luz un valor, el conocimiento, pero la sociedad y el mundo desde varios siglos ha erigido una fuerza social, más que un valor es la fuerza, que hoy todavía queda, de la jerarquía y el poder.

El mundo empresarial va pasando de la jerarquía y el poder a la gestión del conocimiento, la organización aprende convertido en recurso esencial.

Drucker, P. (1992) señala que "la función de la organización es hacer que los saberes sean productivos".

La gestión del conocimiento es una función que a través, las competencias de las personas y de la organización, aplica al saber- hacer a la empresa, para dar respuesta a:

- mejoras constantes y permanentes
- diseño de las estrategias
- las cooperaciones
- respuestas globales de toda la organización.

En la división del trabajo el saber especializado, se basa en que las personas que realizaban las funciones de dirección se separan de las funciones de ejecución.

En el contexto actual el saber existente tiene que ser de una manera sistemática y sistémica para todos los empleados por igual.

Las competencias desarrolladas por los empleados tienen:

- la aplicación del “saber y querer” a los procesos de trabajo
- desarrollo individual y a grupos de las personas.

Alahama, R., (2004) plantea que la empresa que hace gestión de conocimientos, o la organización que aprende (Learning Organización) “facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y donde este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento.”

Los enfoques de sistemas, círculos de calidad, la calidad total, la dirección integrada por proyectos, el sistema de gestión global, de la gestión de procesos, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la organización de redes, de coordinaciones de las comunicaciones y las decisiones dinámicas, organizaciones que aprenden y las últimas tendencias de organizaciones inteligentes y de redes del trabajo que llevan a estructuras totalmente flexibles y cambiantes a la innovación.

2.3. Proceso de Análisis de Cargos

El proceso del análisis de cargo está muy ligado a los intentos de perfeccionar los procesos de trabajo y la necesidad de alcanzar mayor eficiencia en el desarrollo de los mismos.

Entre los precursores de estos estudios se pueden señalar a F. Taylor, H. Ford, los esposos Gilbreth, H. Emerson representantes de la denominada Escuela Clásica de la Organización Científica del Trabajo.

Con respecto al análisis de cargos Barranco, F. (1993) plantea que “la War Manpower Commission de Estados Unidos propuso hace años una fórmula que tuvo un gran éxito en su momento y que ha dado origen en la práctica a la totalidad de los sistemas de análisis y valoración que se han venido aplicando

en los países occidentales". La misma contempla en su formato los aspectos siguientes:

a) Determinación del <<alcance>> del trabajo:

- ¿qué hace el trabajador?
- ¿para qué lo hace?
- ¿de qué forma lo hace?
- ¿cuándo, con qué ritmo o cadencia lo hace?
- ¿cuál es el resultado o producto directo de su trabajo?

b) Determinación de la <<dificultad>> del trabajo a través de los requisitos o exigencias que la operatividad del trabajo lleva aparejada. Entre las más importantes podrían destacarse las siguientes:

- Formación y experiencias necesarias
- Responsabilidad de y por el trabajo
- Destreza necesaria
- Concentración mental
- Iniciativa
- Equipamiento
- Nivel de supervisión

c) Determinación de la penosidad del trabajo. Esta faceta puede ser descrita, entre otras por medio de los requisitos siguientes:

- Riesgos inevitables de accidentes
- Condiciones ambientales
- Esfuerzo físico
- Atención visual
- Postura en que se realiza el trabajo

Otros autores David, L., Canter, R., y Hoffman, R., (1972) plantean, que el proceso de diseñar los cargos puede ser dividido en tres actividades:

1. la especificación del contenido de las tareas individuales
2. la especificación del método para ejecutar cada ejecutar
3. la combinación de las tareas individuales en los cargos específicos

Davis, L., (1972) señala que los diseños de cargos se basan en los siguientes criterios:

1. consideraciones o hipótesis económicas
2. consideraciones sobre el proceso
3. consideraciones sobre el tiempo o espacio gastado

4. tipos de habilidades disponibles o número de personas disponibles
5. instrumentos y equipos requeridos
6. acuerdos sindicales y legislación laboral vigentes
7. costumbres o tradición.

También señalan la especificación del contenido del cargo puede dividirse en dos grandes categorías:

Existen diferencias en la proyección conceptual y metodológica con relación a este término. Se pueden diferenciar tres tendencias fundamentales.

La primera que establece una identidad entre el proceso de análisis y el de descripción:

Livy, B., (1975) plantea el análisis de cargos es “un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel del empleo.”

Barranco F (1993) plantea que: “El análisis o descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que, normalmente utiliza en el mismo.”

Para Dessler G. (1994) el análisis de puesto es: “El procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben contratar.”

Casas, J., (1992) emplea el término análisis de tareas, y señala que estas consisten en “el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto. Mediante el mismo se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. Además, también se actúa una descripción de las condiciones del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.”

La segunda que lo ve como un procedimiento independiente: Byars. D. y Rue, L (1996) formulan un modelo el cual muestra que a partir del análisis de puestos se producen dos salidas independientes, una es la descripción del puesto y otra la especificación.

La tercera que hace alusión sólo el trabajo:

Roff, H., y T. Watson (1961) señalan que “el proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones.”

Chiavenato I (1990) plantea que: “El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar e informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos.”

Stanton E. (1989) plantea que: “El análisis del trabajo es el proceso mediante el cual una información importante relacionada con un trabajo particular se obtiene de manera sistemática y ordenada.”

Sánchez J (1993) plantean: “El análisis de puesto (Job analysis) es un procedimiento que consiste en determinar los elementos o características inherentes a cada puesto. El análisis de puestos trata de determinar la exigencia de éstos, es, por tanto, una técnica o procedimiento que se centra exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo desempeña, haciendo una clara diferenciación del análisis y los otros procedimientos”

Milkovich G y Boudreau (1994) “El análisis del trabajo es un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico.”

Cowling A y P. James (1997) plantea que: “El análisis del puesto es el proceso de estudiar un puesto para describir su verdadero contenido.”

Como se puede apreciar, pese a existir un grupo de elementos esenciales comunes, en el cual se coincide que el análisis, es un proceso investigativo en función de obtener información sobre las tareas que se desarrollan en el proceso de trabajo y los requerimientos humanos para su desempeño, existen diferencias en la proyección conceptual y metodológica de los diferentes autores con relación a este término.

Buscando elementos unificadores que contribuyan a la dirección y orientación de este proceso, se define el análisis de cargo como el proceso investigativo general en que se realiza la descomposición del cargo u ocupación en sus elementos componentes y se recoge la información sobre las principales características del mismo

2.4. Los Perfiles de los cargos

Existen distintas denominaciones, así como diferentes modelos de organizar las principales exigencias o requerimientos humanos, que constituirán el punto de partida objetivo para realizar dicho proceso.

El trabajo de análisis, descripción y elaboración de las especificaciones de los cargos culmina en la elaboración de los perfiles, como resultado del estudio del trabajo.

Sánchez, J. (1993) plantea: “Mientras la descripción de tareas describe el puesto en sus diversos aspectos y no tiene en cuenta, o sólo relativamente, a quien lo desempeña, el perfil profesiográfico tiene como fin evidenciar los requisitos profesionales necesarios para que el trabajo se realice bien, señalar las cualidades que debe poseer la persona que va a realizar el trabajo.”

Casas, J. (1992), plantea: “Todos los datos obtenidos mediante el análisis de tareas suelen recogerse en unos gráficos llamados profesiogramas, los cuales reflejan cuantitativa y cualitativamente las características que debe tener el candidato ideal para ese trabajo específico.”

Puchol, L. (1994) señala: “Frecuentemente, y en colaboración con el futuro jefe de la persona que ha de ser seleccionada, se rellena algún formulario, como puede ser la ficha profesiográfica, el perfil profesional u otro parecido, que viene a ser como el ‘retrato robot’ del empleado que estamos buscando.”

Chiavenato, I. (1993) emplea los términos ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, definiéndola como: “un resumen del análisis profesiográfico. En sentido amplio, el análisis profesiográfico es un sinónimo del análisis del trabajo o análisis ocupacional. En un sentido más restringido, es la investigación de elementos componentes de un trabajo y su interacción, con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para un desempeño adecuado.”

A partir de las especificaciones, las cuales pueden adoptar un carácter más explicativo, se confecciona el perfil del cargo, que no es más que la síntesis gráfica de las principales cualidades que debe poseer un trabajador en función de alcanzar el éxito en el mismo.

Como se puede apreciar, en el análisis de los aspectos conceptuales sobre los procedimientos empleados, con la finalidad de determinar los requerimientos humanos de los cargos, algunos autores hablan del análisis y de la descripción como un mismo momento; otros los ven como procesos separados y algunos conjugan el análisis y la especificación.

Por otra parte, aunque el proceso de construcción de perfiles tiene un carácter heurístico, no se establecen las vías mediante las cuales se llegue al perfil como base del proceso de selección de personal, lo que representa una de las más serias dificultades que se han encontradas en el mundo empresarial al abordar esta problemática; o sea, no aparece el know how para ir desde el

análisis de cargos hasta la definición del perfil, aspecto que será abordado en el próximo epígrafe.

Así como también, muchas de las muestras de descripciones y especificaciones que se han recogido de diferentes autores, son insuficientes para determinar los criterios de selección y su validez.

Destacan también los estudios realizados en relación con el diseño del trabajo, por Hackman, R. y Lawler III, E. (1971) y Hackman, R. y Oldham, G. (1975) los que identifican como dimensiones esenciales del trabajo: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia, la autonomía en la realización del mismo, y la retroalimentación que se recibe sobre la marcha del trabajo.

Con relación al estudio de las exigencias laborales se destacan además, los trabajos efectuados por Vázquez, M., y otros (1986) sobre la base del TBS-K creado por J. Wolff y Th. Wolff de la Universidad de Dresden, el cual es una versión reducida del TBS-L de Hacker y Richter, que es un sistema para la valoración de las actividades laborales. En el mismo se realiza un análisis ponderado sobre la base del criterio de jueces de la complejidad de la tarea, la autonomía en el cargo, la variedad de exigencias y los contactos sociales.

Schaarschmidt, U., y de Prado, R. (1982) abordan como una de las tareas fundamentales de la psicología del trabajo, el estudio de las exigencias laborales y definen estas como: "...demandas que se imponen a la persona trabajadora y que resulta de las condiciones laborales exteriores en forma de tarea laboral y condiciones objetivas en la ejecución de la actividad (medios, objetos, procedimientos de trabajo, condiciones espacio temporales y ambientales.)".

Las formulaciones de Quaas, W. y Raum, H. (1973), plantean la existencia de tres tipos de exigencias laborales y de diferentes métodos para su estudio. Respecto a las exigencias plantean:

- las de tipo I, las que se corresponden con el nivel general de la actividad laboral, y comprende el fin o meta de la actividad (es decir, el resultado aspirado incluyendo informaciones sobre el estado inicial del objeto de trabajo, los medios y procedimientos laborales que deben ser empleados). Siendo la tarea laboral (resultado de la actividad exigida bajo condiciones laborales objetivas determinadas) el punto de partida y la premisa para cualquier forma de análisis de las exigencias laborales.
- las exigencias de tipo II se refieren a las ejecuciones necesarias del hombre para el cumplimiento de la tarea laboral, que surgen a partir de la relación hombre-medio de trabajo-objeto de trabajo. Se pregunta aquí

por las funciones laborales necesarias del hombre en el sentido de la actividad psicofísica (ej: operaciones manuales y cognitivas, decisiones)

- las exigencias de tipo III son las que se refieren todavía más a la personalidad del trabajador. Se consideran en este caso las exigencias como premisas del rendimiento necesarias para el cumplimiento de la tarea en el sentido de características de personalidad.

Estos autores plantean la existencia de tres procedimientos fundamentales en el análisis de las exigencias:

1. La valoración directa de las exigencias, la cual se realiza mediante un inventario anteriormente preparado de las principales características requeridas para desarrollar la actividad laboral, recogiendo la información de forma directa en una escala de la cual se extraen directamente las características.
2. La determinación indirecta de las exigencias, mediante el análisis de una actividad modelo, en la cual se determinan las exigencias comparando los perfiles de trabajadores con rendimientos extremos, sobre la base de las funciones laborales o características psicofísicas necesarias (funciones laborales o características)
3. La determinación directa de las exigencias por medio de un análisis diferenciado de la actividad en la que se describen y valoran tanto las condiciones laborales exteriores, como la actividad específica, y se separa la actividad total en complejos parciales (actividades parciales, cognitivas, manuales)

La síntesis de los resultados del análisis contiene los aspectos siguientes:

- Descripción de la actividad y de las condiciones de ejecución
- Condiciones del ambiente y del puesto
- Área de trabajo
- Factores físicos del ambiente
- Condiciones organizativas
- Condiciones sociales
- Caracterización de la actividad

Tarea laboral y responsabilidad

Actividades parciales

Presentación de las exigencias

- En el nivel de ejecución (Exigencias de tipo II)

¿Cuáles son las cualidades psicofísicas que deben ser empleadas?

- En el nivel de las premisas personales de rendimiento (Exigencias de tipo III)

Premisas del rendimiento en el sentido de la capacitación y formación profesionales.

¿Qué capacidades, conocimientos y habilidades deben poseerse para ejecutar adecuadamente la actividad?

.Premisas del rendimiento en el sentido de características psicofísicas de la personalidad.

Este procedimiento sigue la línea clásica en el análisis y la descripción de cargos y ocupaciones. Aunque tiene el acierto de considerar la existencia de diferentes niveles en las exigencias, no realiza un proceso de integración del mismo estableciendo un sistema.

Por otra parte, Cuesta, A. (1997) formula a partir de reingeniería la tecnología de tareas como base de la gestión de recursos humanos.

Tecnología de las tareas

Dicha tecnología es un sistema integrado por los subsistemas de trabajo donde incluye:

- formas de organización del trabajo
- métodos de trabajo y el diseño de puestos
- características ergonómicas a garantizar
- condiciones de trabajo
- seguridad e higiene

El subsistema logístico el cual contempla:

- formas de organización la producción
- aprovisionamiento
- distribución.

Esta tecnología de tareas tiene incidencia sobre todos los subsistemas que componen la gestión de recursos humanos e incluye el procedimiento para la elaboración de los perfiles de los cargos, tomando como base las preguntas esenciales que conforman el análisis crítico:

-(Propósito)

¿Qué se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Qué otra cosa podría hacerse? y ¿Qué debería hacerse?

-(Lugar)

¿Dónde se hace?, ¿Por qué se hace allí?, ¿En qué otro lugar podría hacerse? y ¿Dónde debería hacerse?

-(Medios)

¿Cómo se hace?, ¿Por qué se hace de ese modo?, ¿De qué otro modo podría hacerse? y ¿Cómo debería hacerse?

-(Personas)

¿Quién lo hace?, ¿Por qué lo hace esa persona?, ¿Qué otra persona podría hacerlo? y ¿Quién debería hacerlo?

En la actualidad existe una fuerte tendencia al enfoque del estudio del trabajo a partir de las denominadas competencias laborales. Su esencia es la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y valores organizacionales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

2.5 Confección del análisis y descripción del cargo

El análisis y descripción de los cargos y ocupaciones debe abordarse con la concepción de un perfil amplio en el proceso de organización del trabajo; haciendo énfasis en el diseño de cargos en el enriquecimiento y ampliación de los mismos y tomando en cuenta los aspectos vinculados con la variedad, autonomía, significación, retroalimentación y trabajo en equipo.

Existen diferentes modelos de descripción de cargos y ocupaciones, en función del procedimiento propuesto se elaboró un modelo de descripción de cargos.

Aspectos a reflejar:

- Nombre del cargo u ocupación.
- Objetivos.
- Principales procesos, funciones, acciones, operaciones y tareas a desempeñar.
- Condiciones de trabajo.

- Principales riesgos.
- Responsabilidades.
- Valores organizacionales
- Requerimientos humanos obtenidos de forma directa

Una vez definidos los principales aspectos que caracterizan un determinado cargo, sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores organizacionales y exigencias de un cargo como elementos estructurales de las competencias se elabora sobre esa base la descripción del mismo.

Se elabora sobre esa base la descripción del mismo.

La información recogida debe ser organizada en función del empleo posterior de técnicas estadísticas o de búsqueda de consenso, que permitan arribar a conclusiones sobre los aspectos que deben quedar reflejados en las descripciones y especificaciones.

Recogida de la información

En este aspecto es importante el rigor, la ética y la seriedad en la aplicación y en el registro sistemático de la información, empleando la concepción multimodo de recoger la información por diferentes vías, para luego integrarla mediante procedimientos como la triangulación.

Es necesario prever las salidas de la información, con vistas a su ordenamiento consecuente en función del procesamiento y análisis.

Organización y procesamiento de la información

A partir de la modelación teórica y de la elaboración y definición de los métodos, técnicas e instrumentos,

Una vez aplicados los instrumentos y recogida la información, se procede a organizar la información obtenida y se computa la misma en una tabla de frecuencias.

Es necesario prever las salidas de la información, con vistas a su ordenamiento consecuente en función del procesamiento y análisis.

En correspondencia con la cantidad de sujetos se puede aplicar una técnica de búsqueda de concordancia; luego se analiza pudiendo usar el criterio de expertos, y finalmente se debaten los resultados con los sujetos. A partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

Si se trata métodos indirectos, directos y mixtos en el caso de estos últimos, debe recogerse la información en este momento de forma directa sobre los

valores organizacionales y los criterios de los ocupantes del cargo, sus jefes y expertos y ocupantes de cargos vinculados al que es objeto de estudio, sobre cuales son los principales requerimientos humanos para el desarrollo exitoso de la actividad, a partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

Guía para la descripción y análisis de cargos

I. Aspectos generales

Nombre del cargo:

Departamento:

¿A quién se subordina?

¿Quiénes se subordinan a él?

¿Con cuáles puestos de trabajo se relaciona el suyo?

¿De quiénes depende su trabajo?

¿Qué trabajos dependen del suyo?

Nivel de escolaridad

Calificación técnica:

Objetivo del cargo u ocupación:

Resultados esperados:

Búsqueda de consenso sobre las descripciones

El análisis de cargos y descripción, como un proceso que entrelaza el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos en función de la consistencia de los resultados, debe dejar definido qué aspectos quedarán reflejados en las descripciones y especificaciones, valorando los acuerdos existentes sobre los criterios propuestos en la información obtenida.

En la misma pueden emplearse técnicas participativas de búsqueda de consenso tales como:

- el voto ponderado
- comparaciones apareadas
- nivel de concordancia

Luego de haber concordancia sobre las principales características y exigencias de un cargo se trabaja en la validez de los mismos mediante el análisis de la validez concurrente.

Deben realizarse sesiones de trabajo en grupo con los participantes en el proceso con la finalidad de intercambiar criterios, enriquecer el proceso y lograr consenso.

Después que se recoge la información sobre los procesos, **funciones, tareas**, condiciones de trabajo, principales riesgos y responsabilidades, sea de forma directa, indirecta o mixta (**observación indirecta, directa o ambas**) se realiza una ronda con los expertos, para ver si estaban de acuerdo, en caso de no estarlo que las marcaran con **No**.

Lista de funciones y tareas principales

¿Está usted de acuerdo en que estas sean las principales procesos, funciones, acciones, operaciones y tareas a desempeñar, condiciones de trabajo, principales riesgos, responsabilidades del cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con **NO**.

Después se usa el método Delhi, haciendo varias rondas cuando sea necesario, escogiendo aquellas cuyo coeficiente de concordancia sea mayor que **60** logrando determinar de esta forma las funciones y tareas principales y elabora la descripción del cargo como se muestra.

Ejemplos de descripciones elaborados

Cargo: Contador

Departamento: Contabilidad

Objetivos

- Garantizar una contabilidad eficiente y confiable, a partir de asentar, revisar y comprobar la información económica, así como llevar el inventario de medios básicos.

Principales funciones y tareas a desempeñar

- Participa en los inventarios de medios básicos y medios en uso de las diferentes áreas de la entidad, así como lleva el control de los mismos en tarjeteros y vales de salida.

- Realiza el movimiento de los activos fijos totales de entrada y salida, realizando su control, así como el reporte de los mismos.
- Confecciona el modelo de bajas y medios ociosos.
- Lleva el control de los registros y documentos.
- Realiza los depósitos en el banco, así como efectúa la entrega de documentos al Departamento de Contabilidad y realiza el Análisis Económico.
- Todas aquellas actividades afines a su cargo
- Operar computadoras, máquinas de escribir y calculadora.

Condiciones de trabajo

- Buena iluminación
- Buena ventilación
- Ausencia de ruidos
- Horario de trabajo normal

Riesgos

- Stress
- Pérdidas visuales

Responsabilidad

- Sobre bienes: Es responsable de los bienes que tiene a su disposición.
- Económica: Tiene responsabilidad sobre bienes materiales y financieros, y un error en la contabilidad de éstos, causaría pérdidas económicas.
- Relaciones Internas: Con todas las áreas de la entidad, con el objetivo de realizar inventarios, control de medios básicos y en uso.
- Decisiones: En cuanto a sus funciones y tareas.
- Autonomía: Tiene la facultad de proponer mejoras sobre los métodos de trabajo actual.

En el desarrollo del análisis se introduce la obtención de información de forma directa sobre los requerimientos humanos para desarrollar exitosamente la actividad, pero la complejidad del objeto aconseja el empleo de la concepción multimétodo que permita mediante la triangulación cruzar la información en función de lograr alcanzar la veracidad necesaria para incidir sobre estos procesos.

Las características del trabajo y los valores organizacionales no se traducen automáticamente en exigencias humanas, por lo que es necesario, una vez elaborada la descripción del cargo, sobre la base del análisis de contenido y los postulados teóricos asumidos inducir en un proceso heurístico (que luego debe ser validado), la derivación de las principales funciones y requerimientos humanos para su desempeño, clasificando estos últimos desde el punto de vista organizativo en las cuatro esferas principales que forman al hombre como ser integrado (cognitiva, afectiva, física y social), lo que permite determinar las principales unidades y elementos de las competencias complejas y las competencias simples.

Es necesario reiterar que el estudio de estas especificaciones o requerimientos humanos, no debe hacerse de forma atomista, sino que debe reflejar la necesaria relación entre el todo y las partes, concebir al hombre como un todo integrado, valorar las formaciones, diferentes síntesis integradoras y elementos, unidades y competencias, y no obviar dentro de la respuesta total, los aspectos puntuales de las cualidades específicas, porque introducen elementos diferenciadores.

Bibliografía

1. Código Laboral Paraguayo Ley N° 213/93.
2. http://dsso.mtess.gov.py/pdf/codigo_del_trabajo.pdf
3. Davis K; Werther W (1991) Administración del personal y recursos humanos Ed. Mc Graw - Hill. México

Fecha de Elaboración: 2/05/2020

Nota: En caso de reproducción de este documento, hacer referencia a la fuente.



Maria Fátima